

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Grundlagen der Erfolgsrechnung

<b>1 Gegenstand und Abgrenzung der Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>3</b>
1.1 Die Erfolgsrechnung als Teilsystem der Unternehmensrechnung . . . . .	3
1.1.1 Die Einordnung der Erfolgsrechnung in die Unternehmensrechnung . . . . .	3
1.1.2 Das Erfolgsziel als Abgrenzungsmerkmal der Erfolgsrechnung .	6
1.1.3 Die Wertschöpfungskonzeption als Abbildungsgegenstand der Erfolgsrechnung . . . . .	8
1.2 Die Rechnungssysteme der Erfolgsrechnung . . . . .	10
1.2.1 Kriterien zur Systematisierung der Erfolgsrechnung . . . . .	11
1.2.2 Die Wertgrößen als systembestimmende Grundlage der Erfolgsrechnung . . . . .	12
1.2.3 Aussagefähigkeit und Anwendungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnungssysteme . . . . .	16
1.3 Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Erfolgsrechnung . . . . .	24
1.3.1 Die fehlende Verbindung zwischen den Renditezielen der Eigenkapitalgeber und den Erfolgszielen des Unternehmens . .	24
1.3.2 Fehlende Konsistenz zwischen kurz- und langfristigen Erfolgsmaßstäben . . . . .	25
1.3.3 Fehlende Transparenz über die Erfolgsursachen und die Sicherung der Erfolgszielrealisierung . . . . .	26
<b>2 Die Konzeption einer wertschöpfungsorientierten Erfolgsrechnung: Wertsteigerung durch Wertschöpfung . . . . .</b>	<b>29</b>
2.1 Die Ausrichtung der Erfolgsrechnung auf einen wertorientierten Erfolgsmaßstab . . . . .	29
2.1.1 Total- und Periodengewinne als kurz- und langfristige Erfolgsmaßstäbe . . . . .	30
2.1.2 Gewinne auf Grundlage der Einzelbewertung . . . . .	32

2.1.3	Der ökonomische Gewinn nach dem Prinzip der Gesamtbewertung und seine praxisnahe Anwendung im Residualgewinn . . . . .	35
2.2	Führungsaufgaben und Rechnungszwecke der Erfolgsrechnung . . . . .	42
2.2.1	Die Dokumentationsrechnung zur Analyse und Ermittlung der Erfolgsursachen . . . . .	42
2.2.2	Die Planungs- und Kontrollrechnung zur Quantifizierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen . . . . .	43
2.2.3	Die Steuerungs- und Koordinationsrechnung zur Sicherung der Planrealisierung und Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens	45
2.3	Entscheidungsebenen und Struktur der Erfolgsrechnung . . . . .	46
2.3.1	Die Bewertung der Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskonzeption . . . . .	47
2.3.2	Entscheidungsebenen und Informationsanforderungen an die Erfolgsrechnung . . . . .	50
2.3.3	Die Struktur der Erfolgsrechnung . . . . .	53
<b>Literatur</b>		<b>57</b>

## **Teil II Die Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung zur Ermittlung von Stück- und Periodenerfolgen**

<b>3</b>	<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationsgrundlage der Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>63</b>
3.1	Die Kosten- und Leistungsrechnung als Informationssystem zur Abbildung des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	63
3.1.1	Die Abbildung des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	63
3.1.2	Das Problem der Bewertung von Güterverbrauch und Güterentstehung im Wertschöpfungsprozess . . . . .	67
3.1.3	Definition und Charakteristik der Kosten- und Leistungsrechnung	70
3.1.4	Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsrechnung . . .	72
3.2	Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	75
3.2.1	Kosten: Die Bewertung des Einsatzgüterverbrauchs im Wertschöpfungsprozess . . . . .	75
3.2.2	Leistung und Erlös: die Bewertung der Ausbringungsgüter des Wertschöpfungsprozesses . . . . .	82
3.2.3	Das Betriebsergebnis – der kalkulatorische Betriebserfolg der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	85
3.3	Erlös- und kostentheoretische Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	87
3.3.1	Die Prinzipien der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	87

3.3.2 Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Zurechnung auf das Produkt . . . . .	93
3.3.3 Die Gliederung von Erlösen und Kosten nach der Beschäftigungsabhängigkeit . . . . .	95
3.4 Die Systeme der Kostenrechnung . . . . .	114
3.4.1 Überblick über die Systeme der Kostenrechnung . . . . .	114
3.4.2 Die Systeme der Vollkostenrechnung . . . . .	115
3.4.3 Die Systeme der Teilkostenrechnung . . . . .	117
3.4.4 Kombinationen der Systeme aus Voll- und Teilkostenrechnung . . . . .	119
3.5 Aufbau und die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	120
3.5.1 Die Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	120
3.5.2 Die Funktionsweise der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	123
<b>4 Die Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .</b>	<b>125</b>
4.1 Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	125
4.1.1 Zusammenhang und Abgrenzung von Kosten- und Leistungsarten .	125
4.1.2 Die Rechnungszwecke der Kosten- und Leistungsartenrechnung .	126
4.1.3 Schnittstellen und Informationsströme in der Kosten- und Leistungsartenrechnung . . . . .	129
4.2 Die Leistungsartenrechnung . . . . .	131
4.2.1 Die grundlegende Gliederung von Leistungs- und Erlösarten . . . . .	131
4.2.2 Ergänzende Gliederungsmöglichkeiten der Erlösarten . . . . .	133
4.2.3 Erlöskomponenten: Die Bestimmung des Netto-Preises für Marktleistungen . . . . .	135
4.3 Die Kostenartenrechnung . . . . .	137
4.3.1 Gliederungsmöglichkeiten der Kostenarten . . . . .	137
4.3.2 Die Übernahme von Grundkosten aus der Finanzbuchhaltung . . . . .	139
4.3.3 Die Berechnung der kalkulatorischen Kostenarten: Zusatz- und Anderskosten . . . . .	166
<b>5 Die Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .</b>	<b>193</b>
5.1 Grundlagen der Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .	193
5.1.1 Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsstellenrechnung . . . . .	193
5.1.2 Rechnungszwecke der Kostenstellenrechnung . . . . .	194
5.1.3 Die Gliederung der Kostenstellen . . . . .	196
5.2 Aufbau und Ablauf der Kostenstellenrechnung . . . . .	202
5.2.1 Die Funktionsweise der Kostenstellenrechnung . . . . .	203
5.2.2 Die Zurechnung der Primärkosten auf die Vor- und End-Kostenstellen . . . . .	205
5.2.3 Die Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen zwischen Kostenstellen . . . . .	208

5.2.4 Die Verrechnung der Gemeinkosten von den Endkostenstellen auf die Kostenträger . . . . .	233
<b>6 Die Kosten- und Leistungsträgerrechnung . . . . .</b>	<b>237</b>
6.1 Die Grundlagen der Kosten- und Leistungsträgerrechnung . . . . .	237
6.1.1 Definition und Gegenstand der Kosten- und Leistungsträgerrechnung . . . . .	237
6.1.2 Struktur und Verrechnungsprozess der Kosten- und Leistungsträgerrechnung . . . . .	239
6.2 Die Kostenträgerstückrechnung: Kalkulation der Selbstkosten . . . . .	241
6.2.1 Rechnungszwecke der Selbstkosten-Kalkulation . . . . .	241
6.2.2 Kalkulationsarten: Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation . . . . .	243
6.2.3 Einflussfaktoren auf die Auswahl von Kalkulationsverfahren . . . . .	244
6.2.4 Kalkulationsverfahren bei unverbundener Fertigung . . . . .	246
6.2.5 Kalkulationsverfahren bei verbundener Fertigung: Kuppelproduktion . . . . .	278
6.2.6 Die Preiskalkulation für eine Erlösträgereinheit . . . . .	282
6.3 Die Kosten- und Leistungsträgerzeitrechnung als kalkulatorische Perioden-Erfolgsrechnung . . . . .	283
6.3.1 Rechnungszwecke und Formen der kalkulatorischen Erfolgsrechnung . . . . .	283
6.3.2 Verfahren der kalkulatorischen Erfolgsrechnung nach der Kostengliederung . . . . .	285
6.3.3 Beispiel zur Berechnung des Betriebsergebnisses mit dem Umsatz- und Gesamtkostenverfahren . . . . .	289
6.4 Die Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit der Kosten- und Leistungsrechnung als Dokumentationsrechnung . . . . .	292
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>295</b>

### **Teil III Die Kosten- und Leistungsrechnung als effizienzorientiertes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteem der operativen Erfolgsrechnung**

<b>7 Grundlagen der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung als Teilsystem der operativen Erfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>299</b>
7.1 Inhalt und Konzeption der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	299
7.1.1 Die Einordnung der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung in die operative Erfolgsrechnung . . . . .	299
7.1.2 Der Planungsgegenstand der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	301
7.1.3 Die Rechnungszwecke der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung	303
7.2 Grundlagen der Plan-Kostenrechnung . . . . .	304

7.2.1	Die Quantifizierung von kurzfristigen Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Plan-Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	304
7.2.2	Das System der Kosteneinflussgrößen als Grundlage der Kostenplanung . . . . .	305
7.2.3	Methoden der Kostenspaltung . . . . .	308
7.3	Grundlagen der Leistungs- und Erlösplanung . . . . .	312
7.3.1	Erlöse und ihre Einflussfaktoren . . . . .	312
7.3.2	Instrumente zur Planung der Umsatzerlöse . . . . .	313
7.3.3	Die Planung der Absatzmengen in einer Periode . . . . .	316
<b>8</b>	<b>Die Systeme der Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>319</b>
8.1	Übersicht über die Systeme der Plan-Kostenrechnung . . . . .	319
8.2	Die starre Plankostenrechnung . . . . .	321
8.2.1	Die (Gemein-)Kostenplanung mit der starren Plankostenrechnung	321
8.2.2	Abweichungsanalysen mit der starren Plankostenrechnung . . . . .	322
8.2.3	Einsatz und kritische Würdigung der starren Plankostenrechnung	325
8.3	Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	326
8.3.1	Die Funktionsweise der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	326
8.3.2	Abweichungsanalysen mit der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	328
8.3.3	Einsatz und kritische Würdigung . . . . .	333
8.4	Die flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis oder Grenzplankostenrechnung . . . . .	334
8.4.1	Funktionsweise und Abweichungsanalysen . . . . .	334
8.4.2	Einsatz und kritische Würdigung . . . . .	336
<b>9</b>	<b>Die Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>337</b>
9.1	Grundlagen der Kostenplanung im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	337
9.1.1	Die Produktionsprogramm- und Produktionsvollzugsplanung . . . . .	337
9.1.2	Die Verwendung von Plan-Preisen im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	340
9.2	Die Planung der Einzelkosten in der Kostenträgerrechnung . . . . .	341
9.2.1	Die Planung der Fertigungsmaterialkosten . . . . .	341
9.2.2	Die Planung der Fertigungslohnkosten . . . . .	344
9.2.3	Die Planung der Sondereinzelkosten . . . . .	348
9.2.4	Die Planung der Ausschusskosten . . . . .	348
9.3	Die Planung der Gemeinkosten in der Kostenstellenrechnung . . . . .	350
9.3.1	Grundlagen der Gemeinkostenplanung . . . . .	350
9.3.2	Der Ablauf der Gemeinkostenplanung . . . . .	351

9.3.3	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis . . . . .	354
9.3.4	Die Planung der Gemeinkosten mit der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) . . . . .	357
9.3.5	Die Planung ausgewählter Gemeinkostenarten . . . . .	369
9.3.6	Die Zusammenfassung der Gemeinkostenplanung im Kostenstellenplan . . . . .	378
<b>10</b>	<b>Die Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse im System der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .</b>	<b>381</b>
10.1	Grundlagen der Kostenkontrolle . . . . .	381
10.1.1	Die Konzeption der Kostenkontrolle in der flexiblen Plankostenrechnung . . . . .	381
10.1.2	Die Abweichungsanalyse und das Reihenfolgeproblem der Kostenkontrolle . . . . .	385
10.1.3	Die Systematik der Kostenkontrolle bei flexibler Kostenplanung . . . . .	389
10.2	Die Ermittlung der Kostenabweichungen . . . . .	391
10.2.1	Die Eliminierung der Preisabweichungen . . . . .	391
10.2.2	Die Ermittlung der Verbrauchsabweichungen bei den Einzelkosten: Soll-Ist-Vergleiche . . . . .	394
10.2.3	Die Berechnung der Verbrauchsabweichungen bei den Gemeinkosten . . . . .	400
10.3	Die Berechnung der Spezialabweichungen . . . . .	402
10.3.1	Die Seriengrößen- oder Rüstkostenabweichung . . . . .	403
10.3.2	Die Maschinenbelegungsabweichung . . . . .	404
10.3.3	Die Intensitätsabweichung . . . . .	406
10.3.4	Die Ausbeutegradabweichung . . . . .	408
10.4	Die Analyse der Fixkosten in der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	409
10.4.1	Die Auslastungsanalyse in der flexiblen Plan-Kostenrechnung auf Vollkostenbasis: Die Beschäftigungsabweichung . . . . .	410
10.4.2	Die Auslastungsanalyse in der Plan-Kostenrechnung auf Teilkostenbasis . . . . .	411
<b>11</b>	<b>Die Planung des Stück- und des Periodenerfolgs:</b> <b>die operative Plan-Erfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .</b>	<b>413</b>
11.1	Die Plan-Kalkulation: Die Planung der Kostenträgerstückkosten . . . . .	413
11.1.1	Definition und Rechnungszwecke der Plan-Kostenträgerstückrechnung . . . . .	413
11.1.2	Die Plan-Kalkulation in der flexiblen Plan-Kostenrechnung . . . . .	414
11.2	Die operative Plan-Erfolgsrechnung: Die Planung des Periodenerfolgs . . . . .	418

11.2.1 Die operative Plan-Erfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Vollkostenbasis . . . . .	418
11.2.2 Die Plan-Periodenerfolgsrechnung nach dem Umsatz- und dem Gesamtkostenverfahren auf Teilkostenbasis . . . . .	419
11.2.3 Die Periodenerfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	421
11.2.4 Kombinierte Plan-Kosten- und Plan-Erlösrechnungen auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .	430
11.3 Die operative Entscheidungsrechnung: Auswertungsmöglichkeiten der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	431
11.3.1 Die Analyse der Umsatzabweichungen . . . . .	431
11.3.2 Entscheidungsrelevante Kosten in der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	435
11.3.3 Die Ermittlung des optimalen Absatzprogramms . . . . .	436
11.3.4 Die Festlegung des optimalen Produktionsprogramms . . . . .	442
11.3.5 Die Durchführung von Verfahrensvergleichen . . . . .	447
11.3.6 Die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug . . . . .	450
11.3.7 Die Bestimmung der Preisgrenzen . . . . .	454
11.3.8 Break-even-Analysen . . . . .	461
11.4 Die Aussagefähigkeit der operativen Plan-Erfolgsrechnung . . . . .	467
11.4.1 Die Aussagefähigkeit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	467
11.4.2 Die Aussagefähigkeit der kombinierten Plan-Periodenerfolgsrechnung auf Voll- und Teilkostenbasis . . . . .	468
Literatur . . . . .	471

#### **Teil IV Die strategische Erfolgsrechnung – Planung, Steuerung und Kontrolle der Effektivität von Wettbewerbsstrategien**

12 Grundlagen der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	475
12.1 Inhalt und Konzeption der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	475
12.1.1 Definition und Merkmale der Strategischen Erfolgsrechnung als Informationsinstrument im strategischen Führungsprozess . . . . .	475
12.1.2 Das leistungswirtschaftliche Erfolgspotenzial der SGE als Bewertungsobjekt und Abbildungsgegenstand der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	478
12.1.3 Die Planung und Kontrolle der Erfolgswirksamkeit von Wettbewerbsstrategien als Rechnungszwecke der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	481
12.2 Die methodischen Grundlagen der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	483
12.2.1 Das Interdependenzproblem der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	483

12.2.2 Das Lücke-Theorem als formale Lösung des zeitlichen Interdependenzproblems . . . . .	487
12.2.3 Eine anwendungsorientierte Näherungslösung des Interdependenzproblems auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	492
12.2.4 Die Erfolgsgrößen der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	497
12.3 Einordnung und Struktur der strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	500
12.3.1 Die Einordnung der strategischen Erfolgsrechnung in die Erfolgsrechnung . . . . .	500
12.3.2 Struktur und Instrumente der Strategischen Erfolgsrechnung . . . . .	503
<b>13 Die strategische Planungs- und -kontrollrechnung zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotentials einer SGE . . . . .</b>	<b>505</b>
13.1 Grundlagen zur Bewertung des leistungswirtschaftlichen Erfolgspotenzials der SGE . . . . .	505
13.1.1 Kapitalwertziel und Erfolgszielrealisierung in der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung einer SGE . . . . .	505
13.1.2 Bewertungszeiträume in der Erfolgsplanung der SGE . . . . .	508
13.1.3 Leistungswirtschaftliche Erfolgsrisiken in der Bewertung der SGE	513
13.2 Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage von Free Cash Flows . . . . .	515
13.2.1 Die Abgrenzung des leistungswirtschaftlichen Cash Flows als Grundlage für die Bewertung des Erfolgspotenzials einer SGE . . . . .	515
13.2.2 Die Berechnung und Planung des FCF auf der Grundlage der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	517
13.2.3 Die Berechnung und Analyse von FCF und Kapitalwert auf der Grundlage des Wertgeneratoren-Modells . . . . .	522
13.2.4 Zusammenfassende Aussagen und Kritik an der Ermittlung des Free Cash Flow auf der Basis der Kosten- und Leistungsrechnung	528
13.3 Die Strategische Planungs- und -kontrollrechnung auf der Grundlage des kalkulatorischen Residualgewinns . . . . .	530
13.3.1 Das Betriebsergebnis als Grundlage der Residualgewinn-Berechnung . . . . .	531
13.3.2 Die Berechnung des kalkulatorischen Residualgewinns mit der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	535
13.3.3 Darstellung und Berechnung ausgewählter Anpassungen für SGE	538
13.3.4 Die Berechnung der Kapitalkosten . . . . .	547
13.3.5 Die Struktur der strategischen Planungs- und -kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen . . . . .	555
13.3.6 Die Kontrolle der Wettbewerbsstrategie und Abweichungsanalyse in der SGE . . . . .	559

13.3.7 Aussagen und Kritik an der strategischen Planungs- und Kontrollrechnung mit kalkulatorischen Residualgewinnen . . . . .	569
<b>14 Produktpotentialorientierte Entscheidungsrechnungen . . . . .</b>	<b>573</b>
14.1 Die Erfahrungskurve als Instrument zur Beschreibung von Ursache-Wirkungszusammenhängen in strategischen Planungs- und Kontrollrechnungen . . . . .	573
14.1.1 Das Konzept der Erfahrungskurve . . . . .	574
14.1.2 Die Berechnung der Kosten im Rahmen des Erfahrungskurvenkonzepts . . . . .	576
14.1.3 Der Zusammenhang von Marktwachstum und Erfahrungskurve .	579
14.1.4 Kostenplanung auf der Grundlage der Erfahrungskurve . . . . .	581
14.1.5 Die Beurteilung der Kostenposition auf der Grundlage des relativen Marktanteils . . . . .	581
14.1.6 Kritische Würdigung und Anwendbarkeit der Erfahrungskurve .	583
14.2 Die Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	584
14.2.1 Gegenstand und Rechnungszwecke der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	585
14.2.2 Die Methoden der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	586
14.2.3 Produkt- und Periodenerfolg in der statischen kosten- und erlösbasierten Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	587
14.2.4 Die Produktlebenszyklusrechnung als Ein- und Auszahlungsrechnung . . . . .	599
14.2.5 Das Konzept einer wertorientierten Produktlebenszyklusrechnung auf Annuitätenbasis . . . . .	600
14.2.6 Kritische Würdigung der Produktlebenszyklusrechnung . . . . .	610
14.3 Marktorientierte Zielkostenrechnung: Das Target Costing als Instrument zur Planung und Steuerung von Produktkosten und Stück-Erfolgen . . . . .	612
14.3.1 Gegenstand und Rechnungszwecke des Target Costing . . . . .	613
14.3.2 Das Konzept des Target Costing . . . . .	614
14.3.3 Progressive und retrograde Kalkulationsmethode im Vergleich .	617
14.3.4 Methoden zur Festlegung der Zielkosten für das Produkt . . . . .	619
14.3.5 Die Zielkostenspaltung: Die Spaltung produktbezogener Zielkosten auf Funktionen und Komponenten . . . . .	620
14.3.6 Die Steuerung und Kontrolle der Kosten im Target Costing . . . . .	626
14.3.7 Anwendung und Aussagefähigkeit des Target Costing . . . . .	630
<b>15 Die Prozesskostenrechnung als Kosten- und Leistungspotentialorientierte Rechnung . . . . .</b>	<b>633</b>
15.1 Die Grundlagen der Prozesskostenrechnung . . . . .	633
15.1.1 Gegenstand, Begriff und Charakteristik der Prozesskostenrechnung . . . . .	633

---

15.1.2 Die Rechnungszwecke der Prozesskostenrechnung . . . . .	635
15.1.3 Die Funktionsweise der Prozesskostenrechnung . . . . .	637
15.2 Die Ermittlung von Prozesskosten in der Prozesskostenrechnung . . . . .	638
15.2.1 Tätigkeitsanalyse und Entwicklung einer Prozesshierarchie . . . . .	639
15.2.2 Die Ermittlung von Prozessbezugsgrößen . . . . .	641
15.2.3 Die Ermittlung der Teilprozess-Kosten . . . . .	642
15.2.4 Die Berechnung von Teilprozesskostensätzen . . . . .	644
15.2.5 Die Aggregation von Teilprozess- zu Hauptprozesskosten . . . . .	647
15.3 Die Kalkulation mit der Prozesskostenrechnung . . . . .	648
15.3.1 Anwendungsbereich und Zeithorizont der Prozesskostenkalkulation . . . . .	648
15.3.2 Kalkulationsschema und Ablauf einer prozessorientierten Stückkostenkalkulation . . . . .	649
15.4 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	653
15.4.1 Effektivität und Effizienz als Planungs- und Kontrollziele der Prozesskostenrechnung . . . . .	653
15.4.2 Die kostenstellenübergreifende Planung und Kontrolle der Gemeinkosten für Hauptprozesse . . . . .	654
15.4.3 Die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten in den Kostenstellen der indirekten Funktionsbereiche . . . . .	656
15.5 Die Aussagefähigkeit der Prozesskostenrechnung . . . . .	657
15.5.1 Die Abbildung und Dokumentation der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	657
15.5.2 Die Planung und Kontrolle der Prozesskosten in den indirekten Funktionsbereichen . . . . .	659
15.5.3 Die Stückkosten-Kalkulation mit Prozesskosten . . . . .	660
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>665</b>

## Teil V Die Unternehmenserfolgsrechnung: Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung durch das Unternehmen

<b>16 Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .</b>	<b>671</b>
16.1 Inhalt und Konzeption der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	671
16.1.1 Die Unternehmenserfolgsrechnung als Informationsinstrument im kontinuierlichen Restrukturierungsprozess des Unternehmens . .	672
16.1.2 Das Unternehmensportfolio als Abbildungsgegenstand der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	674
16.1.3 Die Rechnungszwecke der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	676
16.2 Die methodischen Grundlagen der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	677

16.2.1 Die Trennung von Konsum- und Produktionssphäre: Der fundamentale Unternehmenswert als Surrogat des Marktwertes . . . . .	678
16.2.2 Der Gesamtkapitalwert als Erfolgsmaßstab: Die Trennung von leistungs- und finanzwirtschaftlichen Erfolgen . . . . .	682
16.2.3 Die Struktur des Unternehmenswertes und das Problem der Wertadditivität . . . . .	689
16.3 Einordnung und Struktur der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	693
16.3.1 Die Position der Unternehmenserfolgsrechnung im System der Erfolgsrechnung . . . . .	693
16.3.2 Die Systeme der Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	695
<b>17 Die Informationsbereitstellung für die kapitalmarktorientierte Erfolgsziel-Planung des Unternehmens . . . . .</b>	<b>699</b>
17.1 Die kapitalmarktorientierte Analyse des Unternehmenserfolgs als Grundlage der Erfolgsziel-Planung . . . . .	699
17.1.1 Aktienrendite und Eigenkapitalkosten als relatives Unternehmenswertziel . . . . .	699
17.1.2 Die Verbindung von Aktienrendite und Bilanzkennzahlen . . . . .	701
17.1.3 Die Analyse der Aktienrendite als Voraussetzung zur kapitalmarktorientierten Ableitung des Erfolgsziels . . . . .	703
17.2 Die Ableitung des Gesamtkapitalkostensatzes als relatives Erfolgsziel aus dem Kapitalmarkt-Modell . . . . .	708
17.2.1 Das CAPM als pragmatisches Modell für die Verbindung von Renditeforderung der Eigenkapitalgeber und Erfolgsziel des Unternehmens . . . . .	708
17.2.2 Die Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes . . . . .	713
17.2.3 Die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes . . . . .	716
17.2.4 Der WACC als relatives Erfolgsziel des Unternehmens . . . . .	719
17.2.5 Berechnungsbeispiel für eine anwendungsnahe Ableitung des Erfolgsziels . . . . .	722
17.3 Die Vorgabe der Erfolgsziele für SGE als Grundlage der Kapitalallokation . . . . .	724
17.3.1 Die Anpassung der Erfolgsziele an die geschäftsspezifischen Risiken der SGE . . . . .	724
17.3.2 Die Ermittlung von Beta-Faktoren für SGE oder nichtbörsennotierte Unternehmen . . . . .	725
<b>18 Planungs- und Kontrollinstrumente zur Erfolgszielerreichung durch die Gestaltung des Unternehmensportfolios . . . . .</b>	<b>735</b>
18.1 Analyse- und Kontrollinstrumente zur Beurteilung der Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio . . . . .	735
18.1.1 Transparenz über die Erfolgsstruktur im Unternehmensportfolio .	735

18.1.2 Die Analyse der SGE aus der Spread-Perspektive mit Intensitätskennzahlen . . . . .	738
18.1.3 Die Analyse der Kapitalbindung und der Elastizität der SGE . . . . .	740
18.1.4 Die Analyse von Investitionsbedarf und Innenfinanzierungsfähigkeit der SGE als Grundlage einer wertorientierten Kapitalallokation . . . . .	743
<b>18.2 Instrumente zur wertorientierten Gestaltung des Unternehmensportfolios</b> . . . . .	<b>745</b>
18.2.1 Grundlagen der wertorientierten Portfolio-Restrukturierung . . . . .	746
18.2.2 Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio als Instrument der leistungswirtschaftlichen Erfolgsanalyse . . . . .	748
18.2.3 Die werttreiberorientierte Portfolio-Analyse zur Ermittlung der unternehmenswertmaximierenden Kapitalbereitstellung . . . . .	752
<b>18.3 Der Realoptionsansatz zur Bewertung von Strategiealternativen durch die Unternehmensführung</b> . . . . .	<b>759</b>
18.3.1 Definition von Realoptionen und Nutzen ihrer Bewertung . . . . .	760
18.3.2 Die Bewertung strategischer Realoptionen . . . . .	761
18.3.3 Kritische Würdigung der Bewertung strategischer Realoptionen .	765
<b>19 Die Koordinationsrechnung: Die Abbildung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung zur Entwicklung von Synergie-Erfolgen</b> . . . . .	<b>767</b>
<b>19.1 Grundlagen zur Bildung von Verrechnungspreisen in divisionalisierten Unternehmen</b> . . . . .	<b>768</b>
19.1.1 Abgrenzung und Funktionen lenkungsorientierter Verrechnungspreise in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung . . . . .	768
19.1.2 Probleme der Erfolgsoptimierung und lenkungsorientierte Verrechnungspreise . . . . .	771
19.1.3 Typen lenkungsorientierter Verrechnungspreise . . . . .	776
<b>19.2 Marktorientierte Verrechnungspreise</b> . . . . .	<b>777</b>
19.2.1 Grundlagen marktorientierter Verrechnungspreise . . . . .	777
19.2.2 Modifizierte marktorientierte Verrechnungspreise . . . . .	779
<b>19.3 Kostenorientierte Verrechnungspreise</b> . . . . .	<b>781</b>
19.3.1 Ist- oder Plan- basierte Verrechnungspreise . . . . .	782
19.3.2 Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise . . . . .	782
19.3.3 Vollkostenbasierte Verrechnungspreise . . . . .	786
19.3.4 Verrechnungspreise als Verhandlungsergebnis . . . . .	790
<b>20 Instrumente zur Messung des kurz- und langfristigen Unternehmenserfolgs</b> . . . . .	<b>793</b>
<b>20.1 Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von FCF</b> . .	<b>794</b>
20.1.1 Die integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung als Voraussetzung für die FCF-Berechnung . . . . .	794

20.1.2 Das DCF-Verfahren zur Berechnung des Gesamtkapitalwertes auf der Grundlage des Jahresabschlusses . . . . .	796
20.1.3 Charakteristik und Berechnungsschema des Free Cash Flows auf der Grundlage der handelsrechtlichen Jahresabschlussrechnung . . . . .	797
20.1.4 Die Berechnung des Unternehmenswertes auf der Grundlage von Free Cash Flows . . . . .	802
20.1.5 Kritik an FCF und DCF-Verfahren für die Berechnung des Erfolgsmaßstabs . . . . .	803
<b>20.2 Die Ermittlung des Unternehmenswertes auf der Grundlage des EVA . . . . .</b>	<b>807</b>
20.2.1 Der Market Value Added als langfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens . . . . .	807
20.2.2 Der Economic Value Added (EVA) als kurzfristiger Erfolgsmaßstab des Unternehmens . . . . .	809
20.2.3 Die Ermittlung des EVA durch Anpassungen der Jahresabschlussrechnung . . . . .	811
20.2.4 Die Berechnung der Kapitalkosten für das Unternehmen . . . . .	824
20.2.5 Beispiel zur Berechnung des EVA . . . . .	830
20.2.6 Kritische Würdigung von EVA und MVA . . . . .	834
<b>20.3 Planung, Steuerung und Kontrolle der Wertzielerreichung mit kalkulatorischen Residualgewinnen . . . . .</b>	<b>837</b>
20.3.1 Der konsolidierte kalkulatorische Residualgewinn zur Messung des leistungswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs . . . . .	837
20.3.2 Rechentechnische Voraussetzungen einer konsolidierten Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	839
20.3.3 Die Bewertung des finanziellen Potenzials . . . . .	841
20.3.4 Die Struktur einer konsolidierten kalkulatorischen Unternehmenserfolgsrechnung . . . . .	843
<b>Literatur . . . . .</b>	<b>847</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>851</b>